

# 社会的企業の支援における 中間支援組織の役割

木村 富美子

## はじめに

医療、福祉、教育、環境、文化などの幅広い分野で、山積する様々な社会的課題に対して、ビジネスの手法を活用するなど多様な方法で課題の解決に取り組み解決を図ろうとする組織、事業体として社会的企業、NPO（Non-Profit Organization）など民間の営利・非営利組織が注目されている。社会的企業は、資金、ボランティア、専門知識・専門スキルなどの諸資源を社会から調達し対象とする課題の解決にあたる。さらに、社会的課題の解決を図るのみではなく、解決過程で周囲を巻き込み解決の提案を通じて社会を変える主体であるとも認識されている。社会的企業の代表的事例には2006年にノーベル平和賞を授与されたムハマド・ユヌス（2008）のグラミン銀行、英国のビッグイシュー（[www.bigissue.com](http://www.bigissue.com)）、米国のティーチ・フォー・アメリカ（[www.teachforamerica.org](http://www.teachforamerica.org)）などが挙げられる。起業準備、活動開始、事業継続などの一連の活動を円滑に進め、事業を継続していくためには多様な支援が不可欠である。そのためにも支援組織が果たす機能や役割に関しての整理が必要であると考えらる。

社会的企業は資源提供者から「志ある資金」を調達し課題を解決するために、組織運営の透明性や資源・資金の使途に関する説明責任を果たすことが求められる。また、他組織との連携、情報発信、情報公開に対応できる体制の構築・整備も必要である。したがって本来事業の遂行と合わせて、経理・総務などの一般事務処理能力も不可欠であり、持続的な事業遂行には、さまざまな機能を果たす必要がある。木村ら（2015）は社会的企業とその支援組織との相互関連に関して認定NPO法人を取り上げ、その活動事例をもとに起業から事業継続の各段階で必要な支援、および他組織（他のNPO、企業、地方自治体）との連携・役割分担などについて検討してきた。日本の社会的企業が課題解決に取り組む中では、寄付・ボランティアの仲介や資金調達などの支援が重要である。本論文では、これらの支援にはどのようなものがあるのか、また、支援組織や支援活動が有効に機能するために必要な条件は何かを明らかにする。なお、以下では、非営利組織をNPO、1998年施行された特定非営利活動促進法（以下NPO法）に基づき認証された法人をNPO法人と表記する。

本論文の構成を以下に示す。第1章で社会的企業の台頭の背景と経緯を整理し、社会的企業の機能、定義を示す。次に第2章で社会的企業を支援する中間支援組織

に関する先行研究を概観し、第3章で中間支援組織の機能について検討する。第4章では支援を必要とする組織についてNPO 法人財務データベースを用いて現状と課題を確認し、第5章で考察と今後の課題を示す。

## 1 社会的企業台頭の背景と経緯

### 1.1 社会的企業とは何か

財政支出削減の影響を受け公共財・サービスの供給が不足しがちとなり、解決すべき社会的課題が山積している。政府に頼らず行動しようという背景には、宗教的団体、慣習、ボランティア精神（自発的行動）などもみられる。不足しがちな公共財・サービスへの対応としては、1995年の阪神・淡路大震災後に活発になった寄付、ボランティアや草の根活動団体の活躍、NPO 法人の増加などがあげられる（山内ほか、2010）。

ポランニーは、市場交換、再分配、互酬を経済的交換の諸類型として挙げている（Polanyi, 2003）。社会的課題にはこの3類型がかかわってくる。営利組織は市場での交換を通じて活動し、行政組織は税の徴収と公共財・サービスの提供に関して、主権者の合意形成に基づき行動する。非営利組織は社会問題の解決という使命を重視し、市場における交換や対価を求めないチャリティも含めて課題に取り組む（図1）。

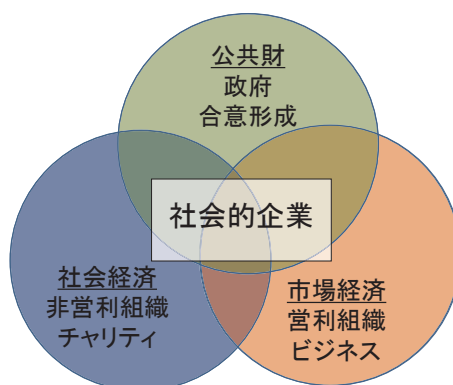


図1 社会的企業台頭の背景

非営利組織が事業を継続するためには資源の継続的動員が不可欠であり、収益獲得のための事業化に重点が置かれはじめ非営利組織の「商業化」が進展した。米国ではレーガン政権以降の連邦政府の規模と機能の縮小があげられ、英国では新労働党政権が誕生した後の2000年以降、政府は社会的排除の解消と公共サービス改革の面から社会的企業を推進し、「大きな政府」から「小さな政府と大きな社会」とも言われている（Borzaga, OECD, 谷本）。

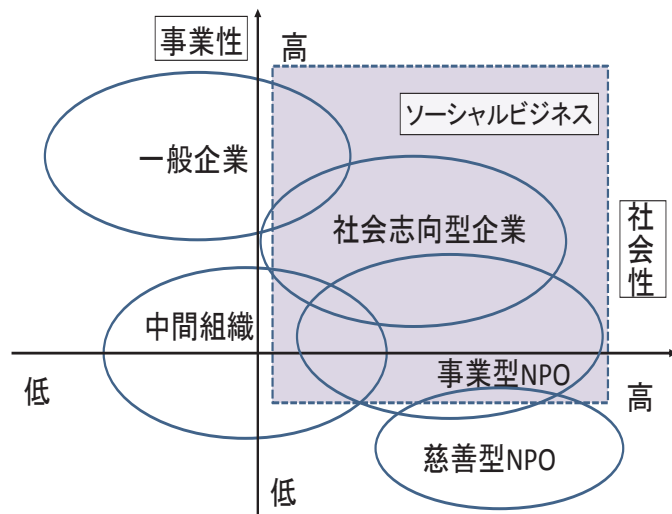
日本における社会的企業の流れは、小泉内閣時代から経済産業省のもとで、雇用対策、地域活性化として進められてきたコミュニティビジネス、ソーシャルビジネスの延長線上にあるとされる（田中、2011）。これらの新たな担い手が、単に行政の下請け的役割を担われるのではなく、行政とのパートナーシップによる課題の解決を担う主体となることが望まれる。社会的課題を解決するためには、法制度、税制、社会的金融、支援組織など、社会的企業が活動するにあたっての法的・経済的な環境整備の必要性が指摘されている（OECD, 谷本, 塚本）。

欧州では福祉国家の後退により従来は政府が担ってきた公共財・サービスの提供

を民間も含めた「サードセクター」がその役割を担うことで「新しい公共」という概念が提起された（Lipietz, OECD）。日本では、先の民主党政権の鳩山内閣の下で英国において提起された新しい公共を、歳出を削減しつつ社会サービスの質の向上を実現するための施策であるとして「新しい公共」円卓会議を発足させた。新しい公共の目的は、①行政機能の代替、②公共領域の補完、③民間領域での公共性發揮、④中間支援機能、の4つの機能があるとされている（奥野）。社会的企業が新しい公共の担い手として、注目されているが、これらの課題には、ビジネスの手法による解決がなじみにくい点が指摘される。すなわち、①受益者から対価を得にくい、②公的な補助、契約の対象となりにくい、③サービス対価を支払えないグループの排除、④ソーシャルキャピタル（社会関係資本）の強化への無関心、⑤制度的類型化の圧力を受けやすい、である（塚本、2011）。

日本において、社会的企業と同様の文脈で用いられる用語に、ソーシャルビジネス、コミュニティビジネスがある。経済産業省『ソーシャルビジネス研究会報告書』（以下、経産省報告書）や谷本は、①事業性（ボランティアではなく、ビジネス）、②革新性（イノベーション、新しい仕組み）、③社会性（社会的使命、社会的成果、社会的課題にかかわる新しい秩序や規範を創出していく能力）、をソーシャルビジネスの要件として挙げている。社会的課題の解決をビジネスチャンスとしてとらえ積極的に事業性を確保しつつ、自ら課題を解決しようとする活動であり、従来のボランティア（慈善型NPO）とは異なる主体、活動形態であるとしている。さらに、コミュニティビジネスは地域での小さな事業活動であるとし、要件は③の社会性のみとしている（経済産業省、谷本）。

図2は社会性と事業性の2つの軸により組織を分類し社会的企業の位置づけを示したものである。営利企業は事業性を重視し、非営利組織は社会性を重視するとされるが、社会的企業は社会性と事業性の双方を追及する。この分類によると、営利組織では「社会志向型企业」、非営利組織では「事業型NPO」がその代表例となる。



出所：経済産業省(2008)『ソーシャルビジネス研究会報告書』

図2 社会的企業の位置づけ

## 1.2 社会的企業の事例

米国の社会的企業は収益獲得のための事業化に重点があり、Ben & Jerry's Homemade Inc., Working Assets など社会的使命を持った営利法人による事業体（社会志向型企业）の活動が注目されている。また、1980年代以降の小さな政府の流れは「事業型 NPO」を生む要因ともなった（塚本，2008）。英国ではホームレスによる雑誌の路上販売という手法でホームレスの自立を支援するビッグイシュー、フェアトレード飲料を販売するカフェ・ダイレクトなど、様々な分野で社会的企業が地域活性化や雇用創出に貢献している（塚本，2008）。英国の社会的企業の主な形態には保証有限責任会社（Company limited by guarantee: CLG）、株式会社（Company limited by shares: CLS）、産業・共済組合（Industrial and provident society: IPS）、コミュニティ利益会社の4種類がある（Borzaga）。

営利組織が社会的課題に取り組む場合、CSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）に関する考え方の差が社会的企業の在り方にも反映される。米国のCSRは企業市民の概念が基盤となり、企業の施設を地域住民に開放するなどの地域貢献や、寄付行為など企業が社会に対して果たすべき社会貢献活動を意味する面が強い（木村，2008）。米国の特徴は、CSRと経営倫理を明確に峻別していることである。経営倫理は不祥事がもたらす危害の予防に重点がおかれ、内部組織が対象となる。一方、CSRは企業市民として良い行いをすることの促進に重点がある。最近では、グーグル社の取り組みに見られるフィランソロ・キャピタリズム（社会貢献的資本主義）という概念も注目されつつある。同社は営利組織の枠組みのなかで、既存企業の社会貢献や社会的企業をはるかに凌駕する規模で公益に貢献しているとされる（須田）。

欧州のCSRの特徴は政府の役割が大きいことである。「格差社会の進展を、企業活動の影響の結果とみなし、その是正のための取り組みをCSRとすることが共通の理解」になっている（木村，2008）。英国では、社会的経済の分野における企業家精神を認知し促進することを主たる目的として、2005年にコミュニティ利益会社（Community Interest Company: CIC）に関する法律が発効した。事業の内容は社会的財・サービスの供給であるが、その使命は、排除者・弱者の雇用であり、2005年から2008年9月までに2,150社が登録された。

## 1.3 社会的企業論

社会的企業の意味・定義については様々な立場から論じられ議論は継続している。「社会的企業」「社会イノベーション」「社会的起業家（social entrepreneur または social entrepreneurship の訳）」など様々な異なる用語が用いられる一方で、それらは、あいまいで実用に耐えるものではないとも指摘され、普遍的で一般的な定義はまだないとされる（Borzaga, OECD, 谷本, 塚本）。理論面では、組織論、準公共財の供給理論、シュンペーター、ドラッカーなどの企業家精神、イノベーションなどがあげられ、事例研究では、社会の変革をもたらすチェンジメーカーとして、非営利、営利にかかわらず、様々な分野における取組事例が紹介されている



(Drucker, 奥野, 露木, 渡邊)。しかし、普遍的な定義が存在しないため、基本的データ（各国の社会的企業の数、雇用者数、市場規模など）が未整備であるとの指摘がある（山内ほか, 2010）。

社会的企業論に関しては、欧州と米国の2つの異なった見解が存在する。欧州では、1970年代のフランスで経済成長重視への反省として「豊かな社会の新しい貧困」として移民問題、若年者の高失業率などの問題が提起された。貧困、障害、長期失業などの困難を抱えた人々が労働市場や地域社会から排除される現象を「社会的排除」と捉え、排除された人々を再び社会に統合していく「社会的包摂」は今日ではEU域内共通の社会政策ととらえられるようになった。欧州では「社会的排除」と「社会的包摂」に取り組む企業を社会的企業として支援している（Borzaga）。

これに対して、米国では政府予算の削減や民間からの寄付の伸び悩みによるNPOの商業化、営利化、企業化などから社会的企業の議論が始まった。しかし、次第にイノベーションの担い手としての社会的企業家に焦点が移り、社会的企業家としての条件が示された（塚本, 2011）。すなわち、①事業性、②革新性、③社会性、をソーシャル・アントレプレナーシップとし、社会的企業家や企業を興すために必要な能力に焦点を当てている。社会的企業の商業化の肯定的な側面に注目し、非営利組織研究の新しいアプローチ（企業家的側面への注目など）が提起され、企業化概念を踏まえ社会的企業家を社会的セクターにおける「チェンジ・エージェント（change agents）」とみなし革新性をみる（渡邊）。しかし、社会的企業家は、営利企業の企業家精神とは異なり「社会的イノベーション」志向が強い。商業的な方法と社会貢献的（フィランソロピー的）方法のハイブリッドであり、非営利組織の新しいモデルともいえ、「社会的インパクト」を最大化するビジネスモデルである。「真の社会的企業家は社会的便益のみならず、共有価値（shared value）を創造する能力によって評価されるべきである」との主張が紹介されている（須田, 塚本, 露木）。さらに、社会的課題の解決と収益の向上を同時に追求する新たなマーケティング手法（Cause Related Marketing: CRM = コーズ・リレーテッド・マーケティング）が普及しつつある。これは特定の商品を購入することが環境保護などの社会貢献に結びつくと呼べる販売促進キャンペーンであり、最終的には企業のイメージアップ・収益拡大が目的である（寄付白書, 鶴尾）。さらに「社会貢献」「社会志向」という新しい付加価値を加えることにより、一般の営利企業によるマーケット拡大戦略と同列にとらえられ、これらも含めて社会的企業論が展開されている（須田）。

谷本は社会的課題の解決を使命として設立された会社を「社会志向型企业」と定義し、米国では1980年代から社会的課題の解決をビジネスとして取り組もうとする会社が台頭したことを示している（2006）。本論文では「社会志向」を利益優先ではない態度、トリプルボトム（環境・経済・社会）を追求する態度とし、利益を優先する「市場志向」に対比する態度と定義する。また、企業の「社会貢献」は社会のためになるように力を尽くすことと定義し、企業が行う芸術・文化の援護活動（メセナ）や企業が行う慈善活動（フィランソロピー）なども含む広い概念として

用いる。

米国の社会的企業は事業収入を主たる収入源とし、寄付や会費は不安定な財源とみており、個人、助成金、政府からの委託金に依存している限り自立も持続もできないとの主張がある (Dees)。Dees は資金調達環境の変化が NPO の商業化をうながし、社会的企業は社会的目的とビジネスの手法を融合させたハイブリッド組織であり、純粋フィランソロピーと純粋なビジネスの中間に位置づけられる混合セクターであるとしている (1998)。一方、欧州の社会的企業は「社会的排除」の課題への対処を背景として展開してきたため、公益を尊重し、米国と比較すると委託金や補助金などの公的資金比率が高いという特徴があるとされる (OECD, 谷本, 塚本)。Kerlin は米国と欧州の社会的企業論の比較検討を示した (2006)。表 1 に米国と欧州の比較を示す (Evers, Kerlin)。

表 1 社会的企業論の比較 (米国, 欧州)

比較項目		米国	欧州
Kerlin	重点的な活動	収入の増加	社会的便益
	一般的な組織	NPO (501 (c) (3)) (注)	協同組合
	主な対象	非営利活動全般	対個人サービス
	社会的企業のタイプ	多数	少数
	受益者参与	限定的	共通 (common)
	主な支援	民間基金	政府 / EU
	研究分野	経営, 社会科学	社会科学
	関連分野	市場経済	社会経済
Evers	法律の枠組み	不十分	さまざまな工夫により改善しつつある
	利潤分配の原則	利潤非分配制約を中心とした立場にたち, 協同組合, 共済組合を除外	利潤の私的な取得を制限する立場にたち, 協同組合, 共済組合を包含

出所: Evers, Kerlin より作成

注: 米国の内国歳入庁が規定する 501 条 (c) 項 (3) 号団体として認定された寄付金の控除団体 (NPO)

#### 1.4 社会的企業の機能

課題解決の具体的な手順は、①課題の発見、②解決案 (計画案) の作成、③解決案 (計画案) の実行、④実行結果の評価、として示すことができる。課題の発見では、問題を抱えている主体からの問題提起 (相談・苦情・陳情) など何らかの情報発信があり、これを感度よく認知できるか否かが重要である。課題を認知し問題の定義ができれば、解決案作成など課題解決のための計画作成の段階に移ることができる。この段階では到達目標の明確化、必要な資源の見積もり (人手・資金・資材など)、工程表、役割分担・連絡体制などの整備・確認を明確にする必要がある。実行時には資源調達力と実行力とが大きな役割を果たすが、現実実現されている状況と計画案との比較も行いつつ、必要に応じて計画の見直しなどの対応が求められる。

れる。結果の評価には当初の目的が達成できたか否かの判断基準とすべき評価指標などが用いられる。

上記4段階の手順を通して課題解決にあたるには、不確定要素などもあり、各段階で試行錯誤が必要となる。行政は単年度予算・会計年度など制約が多く、確実な計画案であれば採用可能であるが、試行錯誤を伴う計画案は見送られがちとなる。また、営利企業の場合も試行錯誤の許容力が大きいとは考えにくい。したがって、イノベーション力を持つ「社会志向型企业」や、社会的使命を持ち多様な資金源・資源を活用し課題解決をはかろうとする「事業型NPO」などの社会的企業は、これらの課題を解決するのにふさわしい担い手であり、社会的企業が課題を解決する過程で課題解決手法の提案・普及が可能ではないかと考える。具体的には、モデル提示（類型化）、情報の共有（事例集）などが考えられる。新たな課題の認知・定義・計画作成などは行政の課題発見・解決機能の補足や政策形成へのヒントの提供とも考えられる。また、課題解決手法の提示はイノベーション、ビジネスチャンスとして、新たなビジネスモデルの提示ともいえる。課題解決の各段階で解決へのヒントを示すことも社会的企業の機能の一つといえよう（図3）。

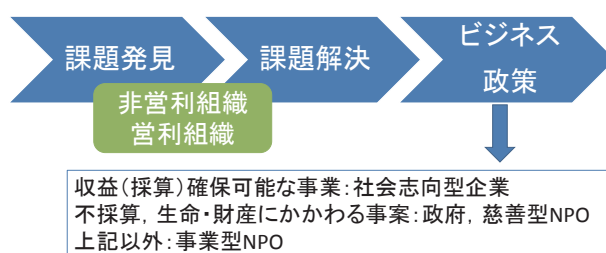


図3 社会的企業の機能

## 1.5 社会的企業の定義

「企業」とは生産・営利の目的で生産要素を総合し、継続的に事業を経営する主体であるとされ、私企業と公企業とに分類される。私企業は民間人が出資・経営する企業であり、利潤の蓄積・株主への配当を主たる目的として営まれる。一方、公企業は、国・地方公共団体などにより所有・経営される企業であり、造幣・水道事業などが例として挙げられる。社会的な課題の解決に取り組む事業体として、従来の私企業、公企業の分類枠におさまらない社会的企業という概念は1980年代後半から1990年代に欧米で提起された（Borzaga, OECD）。

社会的企業や、その活動を支援する人々、社会的事業や社会的責任投資（Socially Responsible Investment : SRI）の実践者、NPO、NGOなどは、社会的課題解決の担い手である（Evers, 木村, 塚本）。また、社会的責任投資はCSRの外部評価の一つともいわれ社会的責任をよりよく果たす企業を評価し投資することで当該企業を支援する動きとして注目されつつある（Dees, 木村, 2008）。今日の企業は環境

保全のみならず、社会にも配慮した企業であることが求められ、経済・環境・社会への配慮が不可欠となってきた。企業を取り巻く様々なステークホルダーと最適なコミュニケーションをとり、協働して問題を解決していくことが持続可能な社会の構築にとって重要であるとされる (Lipietz)。

社会的企業の定義に関して、Defourny は以下の9項目をあげている (Borzaga)。  
①財・サービスの生産・販売を直接行う、②経営的に高度の自律性を持つ、③安定的な財源の保証がなく経営者がリスクをとる必要がある、④ボランティアだけでなく有給のスタッフがいる、⑤コミュニティの利益のために活動し社会的責任を果たす、⑥意思決定が拠出資本比例ではなく、一人一票の原則による、⑦コミュニティの共通の利害のために活動する市民のイニシアティブにより運営される、⑧利潤分配が制度的に禁止または制限されており、利潤の最大化行動をとらない、⑨多様なステークホルダーの参加を得て、地域民主主義の強化を目指す、である。上記の①～④は経済的基準、⑤～⑨は社会的基準である。

OECD は社会的企業の特徴を、①財・サービスの供給により社会問題の解決を目指す、②経済的なリスクを引き受ける、③有給の労働者を雇用している、④「一人一票」による意思決定を採用している、⑤利益分配における制約がある、の5つとしている。また、政府から経済的に自立することは求められていない。すなわち、社会的課題の解決への取り組みを優先する事業体としての (OECD)。

欧州の定義の特徴は、社会性に優位を置いていることである。英国政府の定義「社会的企業とは、社会的目的を一義的に有する事業体であり、出資者や所有者の利益最大化の要求によって動機づけられたものではなく、その余剰金は主としてその事業目的もしくはコミュニティに対して再投資されるもの」や、EMES (L'Emergence des Entreprises Sociales) の定義「社会的企業は民間の独立した組織であり、地域社会の便益を高める明確な目的を掲げて財・サービスを供給するものであり、市民グループが所有または管理する組織であって、投資家の利益を厳しく制限しているもの」に示される。英国における社会的企業の意味は「社会的目的をもって商取引に携わる企業であり、社会的排除の危険性がある人々のために尽力する企業であって、株主のために尽力する企業ではない」とされる (Borzaga)。最近では、「社会的企業は社会的目的」実現のために活動し、その活動を継続するためには「経済的側面の安定が重要であり不可欠である」とするハイブリッド定義が採用される場合が多く見受けられる (塚本, 2011)。

本論文では、社会的企業は市民活動や社会運動とは異なり、社会的な課題の解決に向けて社会の諸資源を動員し課題の解決に取り組む事業体であると考え、社会的企業を以下のように広義に定義する。①社会的課題の解決を図ることを目的とし、②社会の諸資源を動員し社会的課題を解決する事業体である。



## 2 中間支援組織の先行研究

### 2.1 社会的企業と中間支援組織

社会的企業が求める資源と資源保有者（潜在的資源提供者）からの提供内容は多様でありマッチングには仲介などの機能が必要である。社会的企業には営利組織（社会指向型企业）と非営利組織（事業型 NPO）があり、これらの支援者・パートナーには個人、民間の団体・組織、企業の CSR、行政などが考えられる。自らの希望に適った組織に資源を提供したい支援者・パートナーは潜在的資源提供者であり、活動のために資源を求めている社会的企業とのマッチングが重要になる。中間支援組織には資源のマッチングを調整し仲介の役割を果たすとともに、コンサルティング機能や社会的企業育成への関与も望まれる。また、中間支援組織が提供するネットワークの活用により資源提供者と社会的企業間の交流も可能となろう（図4）。

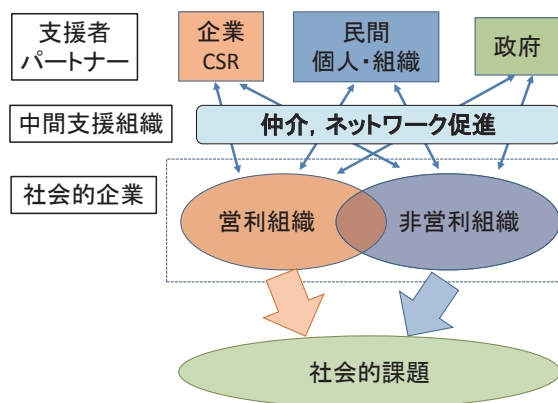


図4 社会的企業と支援者

### 2.2 中間支援に関する先行研究

中間支援組織についても社会的企業と同様に定まった定義はなく、さまざまな機能が示されている（表2）。山内（2010）は「ヨーロッパで中間支援組織は中央政府機関と地方市民社会組織の間の組織をいう」とも示している。吉田（2004）は米国の中間支援組織の中で日本の中間支援組織に近い機能を示す一方、支援パターンによる分類（活動領域特化型、インフラ整備活動などの支援機能特化型）、設立パターンによる分類（事業発展型、支援を本来の目的とする本来型）を示している。田中（2005）は経済理論の枠組みから、中間支援組織は資源の提供・調達に要するトランザクション・コスト（物理的コスト、合意形成に要するコストなど）の軽減を命題とするとした。コスト軽減に直接・間接的に貢献する諸機能の発揮が資源提供機会を創出し、促進・発展させるとしている。青木（2015）は財務統計調査を活

用したマクロ的視点, 評価システムを活用した個々の事業体に関するミクロ的視点からのアプローチを示した。

表2 中間支援組織の先行研究

提唱者	機能	備考
山内直人	経営資源の仲介	人材, 資金, 情報
	NPO 間のネットワークの促進	
吉田忠彦	Intermediary	助成財団など資源提供者と NPO の仲介
	Management Support Organization : MSO	マネジメント上の相談, コンサルティング, 人材派遣, 教育・研修の実施
	Infrastructure Organization	情報提供, ネットワーク化推進, 制度の整備などの政策提言
田中弥生	トランザクションコスト軽減	探索コスト, 交渉コスト, モニタリングコスト
	評価機能	NPO 自身の発展のため
青木孝弘	アドボカシー機能	財務統計調査を活用したマクロ的視点
	マネジメント機能	個々の事業体に関するミクロ的視点

出所：筆者作成

本論文では上記の吉田, 田中を参考とし中間支援組織とは社会的企業に対して, ①経営資源の仲介, ②社会的企業間のネットワークの促進, ③マネジメント上の相談およびコンサルティング, の機能を提供する組織であると定義する。

### 3 中間支援組織の機能

#### 3.1 支援の考え方と種類

社会的企業が必要とする支援は, ①経営資源の仲介, ②社会的企業間のネットワーク促進, ③マネジメント上の相談およびコンサルティング, と考えられるが, 必要とする支援は各々が取り組む事業の種類や段階により内容は異なる。図5に段階別に必要とする支援の概要を示す。経営資源には人, 物 (財・サービス), 資金, 情報が挙げられる。経営資源の種類, マネジメント上の相談内容, 必要とする専門職能なども事業の種類や段階により異なる (表3)。

田中 (2011) は米国における事例をとりあげ, 人材・資金・情報の3種の資源の仲介に関して, 資源提供者サー

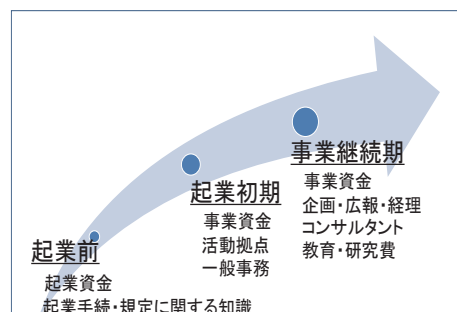


図5 社会的企業が必要とする支援

表3 社会的企業に必要な支援

段階	経営資源				その他
	人	財・サービス	資金	情報	
起業前	代表者、役員、スタッフなど	企画・立案 (設立趣旨書・定款など) 一般事務 (事業計画書・活動予算書など)	起業資金	起業手続 規定に関する知識	活動拠点
起業初期	代表者、役員、スタッフなど ボランティア	一般事務・決算書類 財務・経理・労務・広報	経費 事業運営資金	活動領域の情報 資源の情報 支援組織の情報	活動拠点 事務所
事業継続期	代表者、役員、スタッフなど ボランティア、プロボノ (マネージャ、専門職能)	一般事務・決算書類・企画書 財務・経理・労務・広報 企画・立案・渉外	経費 事業運営資金 研究・開発資金	活動領域の環境情報 資源の情報 支援組織の情報	活動拠点 事務所 コンサルタント

出所：筆者作成

ビス型（以下資源提供型と表記）、民間非営利組織育成型（以下育成型と表記）に分類し、それぞれを効率指向型と使命追求型に分けて4分類とし、代表的な組織について以下に示すように活動の詳細を報告している。

人材：退職者と高齢者のためのボランティア・プログラム（Retired and Senior Volunteer Program）：1967年開始。使命追求型・資源提供型。55歳以上の退職者と高齢者がボランティア活動に参加できるプログラムの開発・幹旋。

資金：クリーブランド財団（The Cleveland Foundation）：1914年設立。使命追求型（資源提供型、育成型の2役）。市民の遺産・寄付などを信託制度により運用し民間の非営利組織を助成。また積極的な募金活動・専門家による戦略的助成活動も展開。

情報：財団センター（The Foundation Center）：1956年設立。効率指向型・育成型。助成に関する資料ライブラリー。現在では被助成者のみではなく、助成者、リサーチャー、メディア関係者も利用。全国チャリティ情報センター（National Charities Information Bureau: NCIB）：1918年設立。効率指向型・資源提供型。民間非営利組織の評価専門機関。寄付者のための番犬と呼ばれ民間非営利組織の活動を評価し、その結果を寄付者に提供。

横（2011）は1980年設立のアショカ財団（ASHOKA）の活動を紹介している。財団は「システミック・チェンジメーカー Systemic Changemaker」を見つけ出し、「アショカフェロー AshokaFellow」として認証し、ASHOKA ネットワークに入れこむ。Systemic Change とは、社会の問題の現象面の緩和（従来のチャリティ）ではなく、「現象面の不具合を生み出している根本的な問題を変革する仕組みを実施することによって促される大きいスケールの変革」を意味する。さらに、必要な場合は生活費援助を提供するほか、取り組みの拡大のための法務などの専門家がプロボノ支援にはいる。AshokaFellow は営利・非営利を問わず、その活動内容により認証され、90 カ国にわたり約3,200 人の Systemic Changemaker が選出されている。

### 3.2 日本の支援組織

日本における支援組織には、NPO 支援センター、社会福祉協議会、行政、助成財団、などの種類がある（山内ほか、2010）。また、企業では社会貢献活動としての支援もみられる。

（1）NPO 支援センター：NPO 支援センターの条件は、① NPO を支援し、②分野を特定せず、③常駐の事務所があり、④日常的に NPO に関する相談に応じられる職員がいること、とされる。表4に示すとおり設置主体の70%以上が自治体である（2012）。

表4 設置主体別の支援センター数(2012)

設置主体	団体数	比率(%)
民間	80	23.6
社会福祉協議会	12	3.5
自治体	247	72.9
合計	339	100.0

出所：日本 NPO センター（2012）をもとに作成

（2）全国社会福祉協議会：民間の社会福祉活動推進を目的とし1951年に制定された社会福祉事業法（現在の「社会福祉法」）に基づき設置されている。ボランティアと市民活動を支援するボランティアセンターを組織内に設け担当者を置いている。市町村合併前の2002年には約3,400カ所存在していたが、合併後の2010年には1,965カ所に減少し担当職員も少なくなっている。①ボランティア組織向け調査、②ボランティア個人向け調査、③個人向け調査（ウェブサイトによる調査）、の3種類を2002年、2009年に実施し報告書を公表している（2011）。

（3）行政による支援：2010年度には政府による「新しい公共支援事業」ガイドラインが決定され、「NPO 法人会計基準」「ファンドレイザー」の育成などが例示されている。行政による支援のプラス面には市民の自治への参画、協働、などがあげられるが、マイナス面として安上りのアウトソーシングとの懸念が指摘される（山内ほか）。

（4）助成財団：寄付者の資金を事業実施者に提供する組織である。助成財団センターは以下の事業を行う団体を助成財団と定義している。①個人や団体が行う研究や事業に対する資金の提供、②学生、留学生等に対する奨学金の支給、③個人や団体の優れた業績の表彰と賞金等の贈呈、である。助成事業以外に自主事業も行っているが52%の財団では助成事業費の割合が70%以上となっている。事業の中心は助成であり、その中心は研究助成と奨学金である。日本の助成財団は研究開発、教育分野を重点的に助成している（2012）。

（5）企業による支援：企業のCSR活動、NPO 法人とのパートナーシップ、社員のボランティア、CRMなどがあげられる。

### 3.3 中間支援組織に求められる機能

先に示したとおり、日本の中間支援組織が提供する機能は、情報提供・アドバイスを中心であり、米国の支援組織のように資源別の仲介、組織の育成、評価などの機能はまだ不十分な状態である。社会的企業自体の自立・成長・発展のためには、田中（2005）が紹介する育成型、吉田（2004）が紹介するMSO機能を提供する中間支援組織の役割が期待される。また、事業継続期・発展期の社会的企業は自己の



経験を踏まえ、初期段階の社会的企業のロールモデルとしての役割が果たせることも考えられる。これは吉田（2004）が示す「事業発展型」支援組織といえる。

支援先が明確な提供者は社会的企業に対して寄付・ボランティアの提供、会員としての継続的支援などの直接支援が可能である。しかし、支援の意思はあるものの、意向に沿う事業を実施しているのは、どの組織・団体なのかがよく分からない場合、あるいは、支援先などの情報が十分に得られない場合には、仲介する機能が必要となる（図6）。さらに、田中（2005）が「効果的なギビング」と指摘するように被支援組織に対する評価機能も重要であろう。すなわち、中間支援組織には、資源提供者への説明責任が果たせるように、資源提供先選定の評価基準の明示、評価過程の透明性の確保、評価結果の公開などの機能が求められる。評価には自己評価と他者評価があり、自己評価は被支援組織が計画あるいは予算と実績の比較により事業活動の改善・向上を目指す活動であるとも位置づけられる。一方、中間支援組織は被支援組織の支援・育成を目的とし、第三者として他者評価を実施する。

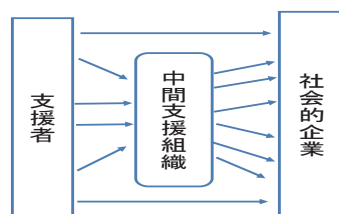


図6 支援の流れ

非営利組織の評価に関して、以前はガバナンス等に焦点をあてたプロセス評価が中心であった。しかし、NPM（New Public Management）や政策評価の観点から、政策実施によるインパクト評価に注目が集まり、投入した社会的資源に対して、事業実施の結果であるアウトカムの評価についての議論が始まった。SROI（Social Return on Investment, 社会投資収益率）は、1997年から1999年にかけて、米国の REDF（Roberts Enterprise Development Fund）財団により、定量的社会インパクト評価の枠組みとして開発された。REDF は主に雇用創出に取り組む社会的企業に対し、資金提供と経営能力の向上に向けた支援を行う財団であり、資金助成や支援活動の指標とするために、費用便益分析と財務分析の ROI（Return on Investment）の概念を応用し評価の枠組みを開発した。すなわち、社会的な活動に対して投入された資源による事業実施の結果発生したアウトカムを社会的なインパクトとして定量的評価を行うという提案である。SROI 評価指標の計算式は「アウトカムの貨幣価値換算価額の合計÷インプットの貨幣価値換算価額の合計」で示される。インプット、アウトカムのいずれに関しても評価手法が課題である（伊藤）。以上のことから、日本の中間支援組織に求められる機能には①仲介機能、②MSO機能、③アドバイス機能、④評価機能、が考えられる。

## 4 事業型 NPO の現状

### 4.1 NPO データベースの概要

社会的企業には営利組織と非営利組織がある。営利組織は経営コンサルタント、ベンチャーキャピタル、エンジェルキャピタルなど、市場メカニズムによる支援サービスが利用可能であるため、本論文では非営利の社会的企業（事業型 NPO）を検討対象とする。NPO 法人財務データベース（2010）により現状で利用可能なデータ項目を整理した<sup>(注)</sup>。データベースの収録項目は次の通りである。表5は2007年度、表6は2011年度のデータベース収録項目を示す。

表5 データベース項目 (2007年度)

収録項目	基礎情報		名称, 認証年月日, 所轄, 所在地
	財務データ	貸借対照表	流動資産, 固定資産, 流動負債, 固定負債, 正味財産
		財産目録	現預金, 借入金, うち金融機関, うちその他
		経常収入	入会金・会費収入, 寄付金収入 事業収入, 補助金・助成金収入 その他経常収入, 経常収入合計
		経常支出	事業費, 管理費, その他経常支出 経常支出合計
		経常収支差額	

出所：NPO 法人財務データベースより作成

表6の基礎情報に追加された「会計基準」は「活動計算書」「収支計算書」「その他」のいずれを採用しているかを示す。2007年度と2011年度の項目を比較すると、貸借対照表、財産目録に変更はないが、経常収入、経常支出の内訳には大幅な変更がある。NPO 法人の財務状況を分かりやすく表示し、信頼性向上の観点から収支共に内訳を詳細に示すために「収支計算書」が活動実績を示す「活動計算書」に改められた。たとえば、収入では寄付金の内訳としてボランティアの人件費相当額、補助金・助成金の内訳を公的なものとその他に分けて示すなどであり、支出では事業費、管理費を人件費とその他経費に分けて示すなどである。

公益性が高いと認定された認定 NPO 法人は2011年の NPO 法改正により寄付金の控除対象などの税制優遇が拡大された。認定の取得に必要な PST (Public Support Test) の計算式は、「(寄付金+一定の会費) ÷ (経常収入-公的補助金・委託費等) ≥ 20%」であり、多くの支援者から寄付や助成金、補助金を受けていることを示す指標である。日本全体の NPO 法人 (46,763 法人：2012/11/30 現在) が定款に記載した活動分野をみると、全体では「保健・医療・福祉」が最も多く、2012年度では57.8%である。認定 NPO 法人 (265 法人) では「連絡、助言又は援助の活動」が最も多く55.1%を示している (山内, 2013)。認定 NPO 法人は補助金

や助成金申請など事務処理実施体制（人員数、財政力など）を整えている可能性が高く、他の NPO 法人を支援する役割も期待できよう。

表6 データベース項目 (2011年度)

収録項目	基礎情報		名称, 認証年月日, 所轄, 所在地, 会計基準
	財務データ	貸借対照表	流動資産, 固定資産, 流動負債, 固定負債, 正味財産
		財産目録	現預金, 借入金, うち金融機関, うちその他
		活動計算書 (収支計算書) 経常収入	受取会費: 入会金・会費収入, 受取寄付金: 寄付金収入 (うち寄付金, うち資産受贈益, うち施設等受入評価益, うちボランティア受入評価益) 受取助成金等: 補助金・助成金 (うち公的補助金, うちその他補助金), 事業収益: 事業収入 (うち自主事業収益 (介護事業を除く), うち 介護事業収益, うち受託事業収益 (公益受託を除く), うち公益受 託事業収益), その他の収益: その他経常収入, 経常収益計: 経常収入合計
		活動計算書 (収支計算書) 経常支出	事業費 (うち人件費 (事業費), うちその他経費 (事業費)) 管理費 (うち人件費 (管理費), うちその他経費 (管理費), その他の費用 (その他経常支出)) 経常費用計: 経常支出合計, 当期経常増減額: 当期経常収支差額
		経常収支差額	

出所: NPO 法人財務データベースより作成

## 4.2 NPO データベースによる現状

2007年度と2011年度の財務データが利用可能であるので、宮城県のデータを用いて、経常収入、経常支出、経常収支の3項目について、規模別に法人数の分布を示す。収入、支出の規模別分布2007年度(表7)によると、50万円未満の規模は、収入が125法人(29.1%)、支出が123法人(28.6%)、100万円～500万円規模では、収入が93法人(21.6%)、支出が100法人(23.3%)、であり、1,000万円～5,000万円規模では収入が109法人(25.3%)、支出が111法人(25.8%)となっている。

表7 宮城県(2007年度)

範囲	収入		支出	
	法人数	%	法人数	%
50万円未満	125	29.1	123	28.6
50万円～100万円	36	8.4	29	6.7
100万円～500万円	93	21.6	100	23.3
500万円～1000万円	36	8.4	39	9.1
1000万円～5000万円	109	25.3	111	25.8
5000万円～1億円	25	5.8	22	5.1
1億円以上	6	1.4	6	1.4
合計	430	100.0	430	100.0

出所: NPO 法人財務データベースより作成

2011年度(表8)では収入、支出ともに50万円未満の法人数は2007年度とほぼ変わらないが全体の法人数が430法人から455法人へと増加しているため27.3%となっている。100万円～500万円規模の法人数は減少し、81法人(17.8%)である。また、1,000万円～5,000万円の法人数は2007年度と変化はなく全体の約24%であるが、5000万円以上の法人数は2007年度に比べると収入では30法人から64法人、支出では28法人から59法人と約2倍に増加している。その結果、法人全体の平均収入額は、1,277万円(2007年度)、1,989万円(2011年度)、平均支出額は、1,246万円(2007年度)、1,853万円(2011年度)であった。このように、2011年度は収入・支出とも規模の大きい法人が増加した。既存法人の規模が大きくなったのか、あるいは規模の大きい法人が新規に認証を受けたのかは、データを詳細に検討する必要があると考えるが、東日本大震災により、被災地への寄付・助成金・補助金が多く寄せられたこと、非常時対応の事業が実施されたこと、などが考えられる。

表8 宮城県(2011年度)

範囲	収入		支出	
	法人数	%	法人数	%
50万円未満	124	27.3	124	27.3
50万円～100万円	33	7.3	34	7.5
100万円～500万円	81	17.8	81	17.8
500万円～1000万円	44	9.7	46	10.1
1000万円～5000万円	109	24.0	111	24.4
5000万円～1億円	45	9.9	46	10.1
1億円以上	19	4.2	13	2.9
合計	455	100.0	455	100.0

出所：NPO法人財務データベースより作成

経常収支の分布(表9)では、2007年度の支出超過は224法人(52.1%)と半数以上が赤字であったが、2011年度では195法人(42.9%)に減少した。次に超過額の規模を見ると、100万円未満は2007年度では184法人(42.8%)、2011年度は151法人(33.2%)と両年度とも多数を占めている。また、収入超過では、50万円以内が2007年度125法人、2011年度126法人とほぼ変わらず、約28～29%であり、多くの法人が小規模の資金不足を抱えている状態である。支出額の規模は活動実績を示す指標であると考え、多くの法人において活動を支えるための資金が不足している状態である。また、収入超過規模500万円以上が2007年度16法人(3.7%)から2011年度43法人(9.5%)へと増加しているが、震災によるインフラ崩壊、流通の機能マヒ、資材・人手不足などにより事業が計画通りに実施できなかった可能性も考えられる。



表9 宮城県収支

範囲	2007 年度		2011 年度	
	法人数	%	法人数	%
-1000 万円未満	3	0.7	1	0.2
-1000 万円～ -100 万円	37	8.6	43	9.5
-100 万円～ 0 円	184	42.8	151	33.2
0 円～ 50 万円	125	29.1	126	27.7
50 万円～ 100 万円	23	5.3	28	6.2
100 万円～ 500 万円	42	9.8	63	13.8
500 万円以上	16	3.7	43	9.5
合計	430	100.0	455	100.0

出所：NPO 法人財務データベースより作成

## 5 考察

日本の中間支援組織に求められる機能には、①仲介機能、②MSO 機能、③アドバイス機能、④評価機能、が挙げられるが、現状で利用可能な機能は、アドバイス機能、ボランティアの仲介機能、などが中心である。認定 NPO 法人には他の NPO 法人を支援する役割として、MSO 機能の提供に期待がもてる。現状では 265 法人（全 46,763 法人の 0.56%：2012 年 11 月 30 日現在）であり、まだ少ない状態であるが、今後、NPO 法人の育成・発展への支援を期待したい。

宮城県の NPO 法人財務データを用いた規模別分布では、収入規模が 500 万円以下の法人は 2007 年度では 59.1%，2011 年度は 52.3%，支出規模では 2007 年度は 58.6%，2011 年度は 52.5%であり、収入・支出のいずれも小規模の法人が過半数を占めている。経常収支の分布では不足金額が 100 万円未満の法人が多数であることから、あと少しの資金援助を必要とする法人が多く、「使命追求型」法人の事業遂行支援には「志ある資金」の提供者とのマッチング機能の充実が重要であろう。2011 年度は 2007 年度と比較すると収入・支出とも規模の大きい法人が増加した。東日本大震災による影響に関しては、2010 年度と 2011 年度の宮城県・岩手県データを用いた分析が可能ではないかと考え、今後の課題としたい。

支援内容には、資金面ではファンドレイジングへ向けた多様な取り組みの提供、効率的な組織経営の観点からは、事業運営のためのアドバイスの充実なども重要であろう。資金調達に関する支援には、非営利組織では NPO バンク、コミュニティバンクなど、営利組織ではクラウドファンディング、地域の事情に詳しい信用金庫など、が有力な支援組織であると考えられる。この場合にも被支援組織に対する評価が重要である。資金調達先の多様化や調達手法への ICT 活用などの工夫も今後の検討課題である。さらに、SROI 評価指標作成にあたってはインプット、アウトカムいずれも評価手法が課題である。

## おわりに

社会的企業の活動には多面的な支援が重要であると考え、本論文では社会的企業を支える中間支援組織の機能に関して、主として非営利の支援組織を対象として中間支援組織の概要を検討した。支援組織に求められる機能には、①資源の仲介機能、②MSO機能、③アドバイス機能、④評価機能が挙げられる。事業継続のためには、ロールモデルとしての「事業発展型」の支援組織による支援・育成機能も重要であり、自立支援などの育成機能も必要である。認定NPO法人には、他のNPO法人を支援する役割も期待される。認定取得に必要なPSTは多くの支援者から寄付や助成金、補助金を受けていることを示す指標であり、公益性が高いか否かを国が判断するのではなく、多くの人が活動を支援しているかどうかで判断する仕組みであり、市民の行動を反映した指標の一つといえる。

資金調達先の多様化や調達手法へのICT活用の工夫も今後の検討課題として挙げられよう。さらに、SROI評価指標作成にあたってはインプット、アウトカムいずれも評価手法が課題である。今後、日本の中間支援組織には、資源別のマッチングなどの仲介機能の拡大・充実、被支援組織の育成・発展を支援するMSO機能、および評価機能の充実・強化が求められるであろうと考える。

謝辞：本研究は科研費（15K00666）の助成を受けたものである。

注：NPO法人に関する全国規模のデータは、内閣府NPOホームページ、日本NPOセンターホームページ、個別データは各NPO法人のホームページに収録されている。しかし会計基準の不統一など比較分析の困難さが指摘されていた。NPO法人財務データベース作成委員会は個々のNPO法人の事業報告書に記載されているデータを体系的にデータベース化しNPO法人の財務状況のデータ提供を目的に『NPO法人財務データベース』を構築し公表した。2003年度財務データ（平成17年度科研費（研究成果公開促進費）データベース課題番号178058）では日本のNPO法人（47都道府県＋内閣府所轄のNPO法人）の基礎情報と財務データが検索ツールとともに提供されている。なお、2007年度は16府県＋内閣府所轄、2010年度は1都＋2県所轄、2011年度は3県所轄のデータが利用可能である。

## 参考文献

- 青木孝弘（2015），“ソーシャルビジネスの基盤強化に向けて－中間支援組織による2つのアプローチの考察－,”『会津大学短期大学部研究紀要』第72号, pp.21-41.
- 伊藤健・玉村雅敏（2015），“社会的投資収益率（SROI）法の発展過程と手法的特長,”『日本評価研究』第15巻第2号, pp. 41-55.
- 鵜尾雅隆（2009）『ファンドレイジングが社会を変える』三一書房.

- NPO 法人財務データベース作成委員会 (2010)『NPO 法人財務データベース』  
NPO 研究情報センター, <http://npodb2.osipp.osaka-u.ac.jp/index.html>2010. (参  
照 2015/8/22), 2007 年度データは平成 21 年度科研費 (研究成果公開促進費)  
データベース課題番号 218035, 2010 年度, 2011 年度データは平成 25 年度科研  
費 (研究成果公開促進費) データベース課題番号 247002 を利用し作成.
- 奥野信宏・栗田卓也 (2010)『新しい公共を担う人びと』岩波書店.
- 木村富美子 (2008), “日本の社会的責任投資 (SRI) の特徴と今後の課題,”『創価  
大学通信教育部論集』第 11 号, pp.1-19.
- ・萩原清子・朝日ちさと・堀江典子 (2014), “社会的企業と支援組織との相互  
関連に関する考察－認定 NPO 法人の事例,”『日本地域学会第 51 回年次大会学  
術発表論文集』, [http://www.jsrsai.jp/index\\_jap.html](http://www.jsrsai.jp/index_jap.html), (参照 2015/8/20).
- (2015), “社会的企業の特徴と社会的課題との関連に関する考察,”『地域学研  
究』第 45 巻第 1 号, pp. 87-99.
- 経済産業省 (2008)『ソーシャルビジネス研究会報告書』.
- 公益財団法人助成財団センター (2012)『日本の助成財団の現状：2011 年度調査』  
[http:// www.jfc.or.jp/bunseki/research2011.pdf](http://www.jfc.or.jp/bunseki/research2011.pdf) (参照 2012/6/14)
- 須田木綿子 (2010), “米国の社会的企業－ポスト社会的起業に向けて,”『世界の労  
働』第 60 巻第 10 号, pp.36-43.
- 田中弥生 (2005)『NPO と社会をつなぐ』東京大学出版会.
- (2011)『市民社会政策論』明石書店.
- 谷本寛治編著 (2006)『ソーシャル・エンタープライズ－社会的企業の台頭』中央  
経済社.
- 塚本一郎・山岸秀雄編著 (2008)『ソーシャル・エンタープライズ－社会貢献をビ  
ジネスにする』丸善.
- (2011), “社会的企業：非営利セクターの新モデル,”『計画行政』第 34 巻第 3  
号, pp.25-30.
- 露木真也子 (2011), “社会イノベーションの普及過程と社会的企業家の役割,”『計  
画行政』第 34 巻第 3 号, pp.45-50.
- 内閣府 NPO ホームページ (2014)『認定法人活動事例』, [https://www.npo-  
homepage.go.jp/jirei/](https://www.npo-homepage.go.jp/jirei/) (参照 2014/8/1).
- 日本ボランティアコーディネータ協会編 (2011)『ボランティアコーディネータ白  
書 2010-2012』大阪ボランティア協会.
- 日本 NPO センター (2012) <http://www.jnpoc.ne.jp/> (参照 2012/9/6).
- 日本ファンドレイジング協会編 (2015)『寄付白書 2015』日本ファンドレイジング  
協会.
- 槇加志波 (2011), “競争力のある市民セクターの構築－ソーシャル・アントレプレ  
ナーの役割－,”『計画行政』第 34 巻第 3 号, pp.38-44.
- 山内直人・田中敬文・奥山尚子編 (2010)『NPO 白書 2010』NPO 研究情報セン  
ター.
- (2013)『NPO 白書 2013』NPO 研究情報センター.

- 吉田忠彦 (2004), “NPO 中間支援組織の類型と課題,” 『龍谷大学経営学論集』 vol.44, no.2, pp.104-113.
- 渡邊奈々 (2005) 『チェンジメーカー』 日経 BP 社 .
- Borzaga C., Defourny, J. (eds.), (2001) *The Emergence of Social Enterprise*, (内山哲朗・石塚秀雄・柳沢敏勝訳『社会的企業－雇用・福祉の EU サードセクター』 日本経済評論社, 2004)
- Dees, J. G. (1998) “Enterprising Nonprofits,” *Harvard Business Review*, Vol. 76, No.1, pp. 55-68.
- Drucker P. F. (1990) *Managing the Nonprofit Organization*, (上田惇生訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社, 1991)
- Evers, A, Laville, J. L., (eds.), (2004) *The Third Sector in Europe*, Elgar, (内山哲朗・柳沢敏勝訳『欧州サードセクター 歴史・理論・政策』 日本経済評論社, 2007) .
- Kerlin J. A. (2006) “Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences,” *Voluntas*, Vol.17, No. 3, pp.246-263.
- Lipietz A. (2001) *Pour le tiers secteur*, (井上泰夫訳『サードセクター「新しい公共」と「新しい経済」』 藤原書店, 2011)
- OECD (2009), *The Changing Boundaries of Social Enterprises*, (連合総合生活開発研究所訳『社会的企業の主流化－「新しい公共」の担い手として』 明石書店, 2010) .
- Polanyi K. (1957) *The Economy as Instituted Process*, (玉野井芳郎・平野健一郎編訳「制度化された過程としての経済」『経済の文明史』 ちくま学芸文庫, 2003)
- Salamon, L. M. (1997) *Holding the center: America's nonprofit sector at a crossroads*, The Nathan Cummings Foundation. (山内直人訳『NPO 最前線：岐路に立つアメリカ市民社会』 岩波書店, 1999)
- Yunus, M. (2007) *Creating a World without Poverty*, PublicAffairs (猪熊弘子訳『貧困のない社会を作る：ソーシャル・ビジネスと新しい資本主義』 早川書房, 2008)